

Casos Prácticos de Gestión de la Calidad

Índice:

1	CASOS DE ESTUDIO	3
2	CASO PRÁCTICO: GANA	7
3	CASO PRÁCTICO: FAGASA	12
4	CASO PRÁCTICO: FAPASA	16
5	CONCLUSIONES	19

1 CASOS DE ESTUDIO

CASO 1

Este primer caso es el de una empresa de servicios financieros y bancarios de carácter marcadamente regional. Esta compañía decidió hace años abordar un plan integral de calidad con dos vertientes:

- Extender la mejora a todos los procesos de la empresa.
- Satisfacer a los clientes aprovechando los avances en comunicaciones y adquiriendo las novedades que se suceden ininterrumpidamente.

El modelo de gestión de calidad implantado por esta empresa responde a tres capítulos determinantes:

- Orientación de funciones directivas.
- Proceso permanente de mejora.
- Conceptos y principios.

En el punto de intersección de estos tres conceptos se encuentra, según la organización, la calidad. La calidad es uno de los objetivos principales de la dirección, lo que se traduce en la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente, ya sea interno o externo.

La calidad total sólo se alcanza si está presente en cada una de las tareas del proceso, según los técnicos de la empresa. El principal parámetro para cuantificarla es la percepción del cliente, así como la adecuación entre lo que precisa y lo que recibe. Por eso, el servicio de Atención al Cliente gestiona sugerencias, peticiones, quejas, etc., buscando la mayor participación de clientes. La empresa trata de detectar las oportunidades de mejora, mediante concurso de ideas, encuestas externas, reclamaciones, ... Todas estas medidas persiguen la satisfacción de la demanda y por tanto el logro de la calidad.

La gestión de calidad se organizó a través de un Comité Superior de Calidad que gestionó los procesos, orientó la estrategia y desarrolló la cultura corporativa implicando a la Dirección General.

El proceso permanente de mejora que los técnicos de calidad sugirieron que se llevase a cabo, constaba de las siguientes etapas:

- Identificar y superar las deficiencias de la organización.
- Evaluar y seleccionar estas deficiencias.

- Analizar y presentar propuestas de actuación que se consideren oportunas.
- Adoptar las medidas que se estimen pertinentes por parte del Comité Superior de Calidad.
- Plasmar en la realidad el mandato decidido por el Comité Superior de Calidad.
- Controlar para comprobar que las medidas adoptadas están de acuerdo con las normas y objetivos adoptados.

Finalmente las etapas que siguió la empresa fueron las siguientes:

- Formación para concienciar a toda la plantilla sobre las decisiones adoptadas en materia de calidad.
- Implantación del modelo mediante la creación del Comité Superior de Calidad y los equipos de proyecto que pusieron en práctica medidas como la segmentación del mercado, la atención al público en oficinas de primer nivel, etc.
- Fase de desarrollo, en esta fase tienen lugar las actividades principales como son las reuniones de seguimiento, el concurso de ideas, el servicio de atención al cliente, ... Los canales de participación de los clientes en el proceso son varios y entre ellos hay que destacar las reuniones de grupos, los concursos de buenas ideas y las encuestas. En estos distintos canales participa toda la estructura organizativa de la entidad.
- Etapa de mejora con la ampliación de la comunicación interna.

En cuanto a la estructura que se creó para el desarrollo de todas estas ideas fueron los llamados equipos de proyecto, formados por seis u ocho personas de distintos departamentos implicados en el mismo. En los equipos se elige un director y un secretario y normalmente se prefiere que exista una relativa igualdad jerárquica entre sus participantes.

En esta empresa la innovación se tomó como un factor más de la calidad. Una demanda dinámica exige una mejora permanente y una constante innovación. Este punto de vista se justificó con el siguiente razonamiento: la innovación tecnológica se desarrolla en los ámbitos de la reducción de costes y aumento de la productividad, en el lanzamiento de los productos y en la mejor atención al cliente. El fin último de toda innovación es la atención al cliente. En concreto los proyectos de innovación puestos en marcha se concretizaron en los campos de "Crédito Scoring", Servicio de Valores, Contabilidad Multidivisa y en Mercado de Capitales. En este sentido, la empresa ha innovado y sigue innovando en la información utilizada, las herramientas de análisis, la formación, la gestión del negocio, los productos, la administración, etc.

Con este proceso, la entidad no solo consiguió implantar un sistema de calidad en todos sus procesos, sino que además obtuvo el reconocimiento del sistema por parte de las autoridades nacionales premiándole con variadas distinciones.

CASO 2:

Otro ejemplo de Gestión de Calidad es el de una empresa del sector químico y farmacéutico, implantada en España desde hace más de ochenta años y perteneciente a un grupo empresarial de ámbito internacional.

Esta empresa en el final de los años ochenta, decidió que para progresar, necesitaba ser más competitiva y usar su fuerza para mantener la distancia respecto a los demás. La empresa debía suministrar productos y servicios que respondan a las necesidades de los clientes.

Por ello, el Grupo inició en 1991 un programa estructurado de Gestión de Calidad Total. Un proceso continuo, que implicó a cada empleado en una mejora constante de la calidad del producto, de la venta y de los servicios. En un entorno que cambia rápida y constantemente, la Gestión de la Calidad Total era la clave para la adaptación y la mejora en profundidad, según los técnicos de la empresa.

Los esfuerzos para conseguir la Calidad Total, han permitido obtener al grupo empresarial alrededor de 94 certificaciones ISO9001 y 9002, diversas distinciones por parte de las autoridades nacionales y regionales, y el status de proveedor exclusivo de muchos de sus clientes.

Uno de sus principales objetivos en ese plan de Calidad Total era el conocimiento de las necesidades de sus clientes. Este ha sido el objetivo perseguido por numerosas iniciativas llevadas a cabo en cada uno de los sectores donde la empresa desarrolla su actividad, como por ejemplo:

- Utilizar los resultados de las entrevistas de la satisfacción de los clientes, para estudiar la mejora de las prestaciones y compararlas con las de los competidores.
- Implicar a los clientes en grupos mixtos organizados para la mejora de la calidad y para responder de la mejor manera posible a sus necesidades.
- Establecer acuerdos de calidad concertada con algunos de ellos para mejorar la mencionada colaboración.

Los logros alcanzados por la empresa con este plan de Calidad Total son, entre otros, los siguientes:

- Ha obtenido nueve certificados ISO9002, que cubren el 90% de sus actividades.

- Todos los Centros establecen anualmente su plan de Mejora de la Calidad.
- Todas las unidades de negocio llevan a cabo encuestas sobre la satisfacción de sus clientes.
- Todas las entidades han establecido indicadores de prestaciones.
- Una de las empresas establecida en Cataluña ha obtenido el Premio de Calidad de la Generalitat de Cataluña.

Finalmente, comentar, que esta empresa se ha propuesto para el año 2000, en materia de calidad, los siguientes objetivos:

- Continuar el despliegue de encuestas internas sobre la satisfacción de los empleados.
- Analizar los principales procesos y prácticas de benchmarking.
- Autoevaluar las Unidades de Negocio de acuerdo con el modelo EFQM.
- Continuar con la reducción de los costos de no-calidad.
- Lograr que al menos el 50% del personal esté implicado en actuaciones relativas a la calidad.

2 CASO PRÁCTICO: GANA

GANA comenzó a desarrollar su actividad en 1976, siendo su principio fundacional suministrar gas natural. Su funcionamiento real comenzó en 1980, con la llegada del gas natural.

La empresa cuenta con 46.000 clientes aproximadamente, unas ventas anuales cercanas a 18 millones de euros, 250 kilómetros de redes y lo más importante, una plantilla de 43 personas. Hay que destacar que la empresa realiza todos los procesos de producción, ingeniería del proyecto, construcción y supervisión de redes, realización del servicio técnico...

A partir de 1992, en GANA se inició el proceso para la certificación de la actividad de la empresa bajo las normas ISO9000, en el que se precisaba la participación de la totalidad del personal de la empresa para plasmar por escrito la forma de llevar a cabo los procesos.

GANA entendió desde el primer momento la calidad como Calidad Integral de Gestión, no sólo tiene que ofrecer calidad en el servicio o producto, la empresa debe buscar la calidad total, es decir, ser la mejor en todos los aspectos implicando para ello a todas las acciones de la organización. Ésta es la razón de que no existiera departamento de calidad ni director de calidad, por el contrario, todos los directivos fueron formados en actividades de calidad, para que así estuviese en todos los miembros de la empresa, y el proceso resultase exitoso.

En todo el proceso debe existir calidad, no es sólo importante el error cero, sino que cuando éstos se produzcan se deben examinar las razones para que no vuelvan a producirse.

En 1992 y ante una situación en la que la empresa ya se había asentado e instalado en el mercado y con unos buenos resultados en las cuentas, GANA, incentivada por los planes del gobierno vasco que por aquellas fechas ponía en marcha medidas de calidad, empezó a hablar de procesos de calidad en la empresa. Además en ese año se creó también la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

En 1993 se realizó el primer diagnóstico de la empresa por parte de una consultora externa, para así disponer de una visión objetiva. En esta primera evaluación, que se hizo según el enfoque Malcolm Baldrich se destacó que la empresa tenía un avanzado estado de desarrollo tecnológico y muchos procedimientos. También se mencionó como carencia el tema de atención al cliente, lo cual no suponía que las cosas en este campo no se estuvieran haciendo bien sino que no se hacían tan bien como se deberían hacer.

Ante esta situación, y con el avanzado desarrollo tecnológico, se optó por conseguir un aseguramiento de la calidad bajo normas ISO9000, más concretamente y como

la empresa desarrolla todas las actividades dentro de su campo incluyendo el diseño, se decidieron por la norma 9001.

Para ello, lo primero que se hizo fue formar a los altos directivos de la empresa en esta norma. Después se dio el siguiente paso, formar al resto de la plantilla explicándoles qué no era la ISO, es decir, las formas no adecuadas de trabajar según ISO, e hicieron que se plasmasen sobre papel los procedimientos y funciones que se llevaban a cabo en el proceso, con la participación de toda la plantilla. Con todo esto se hicieron las instrucciones, especificaciones y documentación necesaria, y de aquí se dedujeron los procesos que fueron plasmados en diagramas de flujo sencillos y en una distribución en cuyo nexo central se encontraba el objetivo de la compañía.

Así tras una primera auditoría y las consecuentes correcciones, en noviembre de 1994 GANA recibió la norma ISO9001, éste fue el segundo caso en España.

Un punto muy importante de este proceso fue el trabajo añadido que supuso a todos los empleados, por ello, y como una forma de incentivar, se realizó un acto de reconocimiento público y notorio de todas y cada una de las personas afectadas por el proceso, es decir, de todos y cada uno de los empleados.

Pero esto no hizo que el proceso de mejora de calidad se considerase finalizado, muy al contrario solo supuso el primer paso de un proceso continuo de mejora. Entonces, la alta dirección se fijó en el modelo EFQM. Para aplicar este modelo, se siguió el mismo procedimiento que con la norma ISO; se formó en primer lugar a los altos directivos y posteriormente al resto de la compañía.

El procedimiento que se siguió fue centrarse en cada uno de los nueve criterios que forman la EFQM, y ver cuales eran las áreas de mejora.

Al aplicar la estrategia de calidad total, los procesos van influyendo unos en otros, con lo que el efecto final llega a toda la empresa, así se redujo de veintidós procedimientos que se disponía a tres procesos claves que lo aglutinaban todo. Para conseguir esto se preguntaron qué era lo que la empresa hacía y lo que los clientes esperaban de ella y se tradujo en los siguientes tres procesos: la construcción de redes, el suministro de gas y la asistencia post servicio.

Todos los demás procesos –personal, administrativos, etc. – se consideraron procesos de apoyo a los principales.

A finales de 1996 y después de dos autoevaluaciones donde se conocieron las áreas de mejora y los puntos fuertes, se escribió la memoria de GANA que se presentó en la sede de la EFQM. Al ser considerados finalistas lograron la visita de los expertos extranjeros que tenían que comprobar que lo escrito en la memoria estaba soportado realmente en documentos y era lo que se hacía y que además participaran todos los empleados de la compañía en las políticas adoptadas.

Después de conseguir la aprobación de los expertos se comunicó a GANA que eran ganadores del premio europeo EFQM para Pymes de 1997.

Lo bueno del modelo EFQM, según GANA, es que es una herramienta que sirve para la mejora continua en toda la empresa, ya que la empresa es considerada como un todo. Además el modelo EFQM presenta una herramienta para poder medir cuantitativamente la calidad, la autoevaluación, que permite saber en qué niveles de calidad se mueve una empresa y la dirección que va a tomar. Por todo esto el modelo EFQM es un modelo eminentemente real.

El principal obstáculo con el que se enfrenta una empresa es la resistencia al cambio. Según los directivos de GANA, la mayor resistencia se da en los más altos niveles directivos y debe ser el director general el que no solo debe hacer suyo el nuevo proceso sino que debe ser él quien con el ejemplo enseñe al resto qué es un servicio de calidad.

Ésta es según GANA la gran barrera, si se supera ésta ya está hecho gran parte del camino, pues si se es capaz de identificar a la gente con el proceso, éstos responderán positivamente. Para ello no sólo es necesario saber comunicar los proyectos de la empresa, sino también conseguir la integración de todo el personal y prestar especial atención para no defraudar nunca la motivación del personal.

El resto de los problemas que surjan ya no son barreras insalvables, más bien problemas que se pueden salvar con la decisión firme de la compañía.

Las herramientas que usó GANA se pueden dividir en dos tipos:

HERRAMIENTAS DIRIGIDAS AL PERSONAL	HERRAMIENTAS DIRIGIDAS AL CLIENTE
<p>Encuesta clima laboral: realizada cada tres años por un gabinete sociológico externo.</p> <p>Reuniones periódicas de área cada quince días para tratar todo tipo de temas.</p> <p>Evaluaciones mutuas con el superior una vez al año.</p> <p>Grupos de trabajo voluntarios.</p> <p>Encuestas de contraste para ver la incidencia de alguna medida específica.</p> <p>Sugerencias.</p>	<p>Encuesta anual de satisfacción del cliente realizado por agentes externos.</p> <p>Mesa de clientes: periódicamente reunidos con personal de distintas áreas, para tratar cualquier tema.</p> <p>Consultas y reclamaciones: automáticamente registradas. GANA se obliga además a dar respuesta a las reclamaciones en un tiempo no superior a 48 horas y a las sugerencias en un tiempo no superior de 24 horas.</p>

Para evaluar la evolución del nivel de calidad de la empresa realizan una vez al año evaluaciones periódicas, detectando las prácticas recomendables y la valoración de cada uno de los puntos según el criterio del modelo EFQM.

Por último, los beneficios obtenidos por GANA con la aplicación de estos procesos de mejora de calidad fueron:

- Cambio de la forma de gestión de la empresa, lo cual implicó una mayor polivalencia y competencia y una mayor facilidad para adaptarse a las nuevas situaciones.
- Mayor integración del personal en la empresa.
- Mejora de la satisfacción del cliente.

Estos tres beneficios concluyeron en una mejora de los resultados empresariales:

Recomendaciones de GANA para aplicar con éxito una estrategia de calidad

- Estar seguros de qué se va a hacer e implicar y dar una formación adecuada a toda la plantilla.
- Una vez tomada la decisión, ésta no tiene marcha atrás, pero tampoco se deben obsesionar pues es un proceso continuo que no va a dar resultados en un solo día.
- Sopesar las consecuencias de lo que se va a hacer, es decir, estar dispuesto a cambiar lo que sea necesario para conseguir el objetivo.
- No poner todo el plan en manos externas, éstas pueden ayudar a la hora de aconsejar, orientar, ...pero no deben implantar la estrategia de calidad, pues entonces no existirá una verdadera identificación y concienciación con las políticas y objetivos de la compañía.
- Estar dispuestos a aceptar las críticas de las evaluaciones y no tener miedo a cometer errores.
- Contar con todo el personal para la toma de decisiones y nunca defraudar la confianza de las personas, ya sean clientes o empleados.
- Conseguir salvar la resistencia al cambio, sobre todo de los directivos.
- Provocar que la información fluya entre todos los niveles y fomentar el poder de decisión.
- Ser capaces de transmitir exactamente lo que se quiere y de vender el proyecto.

3 CASO PRÁCTICO: FAGASA

FAGASA es una empresa del sector agroalimentario dedicada a la fabricación de galletas y pastas bajo su propia marca y otras marcas de distribución. Tuvo sus orígenes en una panadería fundada en 1898 y ya en 1965 se constituyó en sociedad anónima. La empresa cuenta con dos instalaciones productivas, dando empleo directo a 250 personas aproximadamente, ocupando el segundo puesto como marca en el ranking nacional de fabricación de galletas.

En estos momentos FAGASA está implantada en E.E.U.U. desde principios de los años 80. Asimismo hacía esfuerzos importantes para estar presente en todos aquellos mercados emergentes que están surgiendo en los últimos años (Rusia, Iberoamérica, África, etc.) y consolidarse como empresa galletera en la Comunidad Europea.

La detección de la necesidad de implantar un sistema de calidad en la empresa vino impuesta por la presión de los grandes clientes y la necesidad de regular todos los procesos de producción. Además, el hecho de tener que actuar en un mercado muy competitivo y de gran presencia de multinacionales, supuso que la única forma de sobrevivir fuera a través de la diferenciación de sus competidores. La empresa disponía ya de un sistema de control de calidad, pero no de un sistema de gestión integral. Fue a finales del año 96 cuando la dirección de la empresa decidió desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad.

Uno de los primeros objetivos en ese momento fue la consecución de la certificación bajo la norma ISO 9002, que le fue concedida en junio de 1997, convirtiendo a la empresa en la primera del sector galletero europeo que conseguía dicha certificación. La consecución de este éxito empresarial supuso un esfuerzo considerable para todos, pero en este caso concreto ya existían una serie de métodos de trabajo organizados que facilitaron su implantación.

Lo primero que se debe destacar, según los especialistas de calidad de la empresa, es el compromiso claro de la Dirección General con este proyecto, que fue la primera en creérselo. Fue el Director General quien bajando directamente a fábrica explicó a todo el personal la necesidad y las dificultades que esto iba a suponer y a la vez los beneficios que iba a conseguir la empresa con este proceso. Con ello se consiguió implicar a todo el personal por medio del convencimiento y no de la imposición.

Para ello se fundó el Comité de Calidad, formado por la alta dirección y los mandos intermedios, que fue la herramienta principal que facilitó la implantación de un sistema de Gestión de Calidad. Este comité posteriormente se ayudó de la colaboración imprescindible del resto de la plantilla.

Otro aspecto importante a destacar es que se fomentó de manera considerable la comunicación hacia arriba, incrementando así la participación de los trabajadores mediante los siguientes instrumentos:

- Se crearon dos círculos de calidad formados por personal de fábrica, consistentes en grupos de trabajo para estudiar los problemas que surgen en la fábrica que serán luego transmitidos a los estamentos superiores para estudiar su posible viabilidad.
- Se dieron cursos de formación a todo el personal, donde se intentó concienciar sobre la necesidad de un sistema de Gestión de calidad y los beneficios que de él se derivan.
- A partir del año 98 se inició una política de máxima difusión de toda la información hacia abajo como son las reclamaciones, los índices de calidad,...

La participación de consultores externos también fue relevante, ya que ayudaron a todos los departamentos a trasladar sus procesos a procedimientos reglados tal como requiere la norma ISO. Su participación se centró en el campo del asesoramiento en el funcionamiento de procesos y en el tema de la formación del personal.

La participación del asesoramiento externo es recomendada por los técnicos de calidad de la empresa, sobre todo en las primeras fases de implantación de una estrategia de Gestión de Calidad. Es este asesoramiento y el comité de calidad los encargados de realizar el impulso inicial y la tutela del sistema. Se recomienda también la participación de consultores externos para la realización de, incluso, las primeras auditorías internas, si esto supone el punto de partida para la formación de consultores y formadores internos.

Respecto a los problemas que surgieron con este cambio fueron los típicos que se crean en todos los procesos que suponen una variación en la forma de trabajar. En este caso los obstáculos se vieron francamente reducidos debido a dos factores importantes: la implicación de la alta dirección y el carácter participativo que existió durante todo el proceso. Este carácter participativo se complementó con un sistema de información totalmente transparente y a todos los niveles buscando la implicación de todo el personal.

Los resultados que se obtuvieron con este proceso en FAGASA fueron muy importantes y se pueden resumir en los siguientes:

- Se redujo el porcentaje de artículos defectuosos en cada una de las líneas y en cada una de las fábricas.
- Se consiguió recoger más información del sistema que permitirá en el futuro adoptar medidas que faciliten mejoras futuras.
- Se mejoró el tratamiento que la empresa hizo a partir de entonces de las reclamaciones, lo que supuso un mejor del conocimiento de los clientes.
- La consecución de un sistema de Gestión de Calidad supuso poder estudiar el porqué de los defectos y el tratamiento de todos los

productos no conformes, y así convertir el posible coste de no calidad en un beneficio de calidad.

- Se consiguieron beneficios importantes en el control de entradas, lo cual supuso un ahorro del tiempo pues no supone un control exhaustivo, muy al contrario garantiza unos niveles de calidad de las entradas a la vez que dificulta la paralización del proceso por razones de falta de calidad.
- Supuso el desarrollo de sistemas de información dentro de la empresa que facilitó la participación de todos los departamentos en los distintos procesos.
- Se consiguió la certificación ISO 9002, únicamente con cuatro disconformidades y la posterior renovación en 1998. Además esta certificación ha sido verificada por los principales clientes de la empresa que han realizado distintas auditorías, con la correspondiente aprobación del sistema.

A continuación se detallan las principales barreras y las recomendaciones que los especialistas de calidad de FAGASA hacen a aquellas empresas que quieran implantar una estrategia de Gestión de Calidad:

PRINCIPALES BARRERAS

1. Dificultades que algunos proveedores ponen a la hora de que se les exija unas determinadas condiciones de calidad de las materias primas que antes no ofrecían.
2. Reticencias de algunos trabajadores al considerar el sistema únicamente como una nueva carga de trabajo.
3. Falta de implicación de la dirección que ve en el proceso un nuevo coste en lugar de un posible beneficio
4. Falta de implicación de todos los departamentos. No se puede poner todo el proceso en manos exclusivamente del departamento de calidad, debe existir la colaboración de toda la empresa, lo que supone la ruptura de las barreras interdepartamentales.

RECOMENDACIONES FAGASA

1. Creer en la utilidad del proceso desde el primer momento, aunque al principio no se vean grandes resultados y suponga un gran esfuerzo, no desanimarse.
2. No buscar únicamente una certificación, implantar un sistema integral de Gestión de Calidad.
3. No permitir que la norma dificulte el trabajo, manteniendo el sistema vivo como reflejo de la realidad de la empresa.
4. Comunicar a toda la plantilla las razones del nuevo sistema y los resultados que se van obteniendo.
5. Conseguir el compromiso claro de la alta dirección y la participación efectiva de toda la plantilla.

4 CASO PRÁCTICO: FAPASA

FAPASA comenzó su actividad en el sector de la construcción en España en 1976. Perteneció al grupo de empresas MAROSA. Actualmente, es una moderna empresa de capital familiar que factura 27 millones de euros y genera aproximadamente 400 puestos de trabajo directo y 5.000 empleos indirectos.

Su actividad se desarrolla en diversos ámbitos de la construcción, abarcando desde la construcción de carreteras y puentes a la urbanización, pasando por construcción de edificios e infraestructuras. Además es importante resaltar que la empresa ejecuta con recursos y medios propios algo más del 90% de la producción.

Gracias a la política implantada por la dirección desde su nacimiento con relación al equipo humano y al equipamiento, la empresa ha conseguido poder competir en el ámbito de calidad con las grandes empresas nacionales del sector.

En los años 80 la dirección de la empresa empezó a ver que la calidad es un elemento diferenciador y una necesidad competitiva y detectó la necesidad de entrar en el campo de la Gestión de Calidad. En el año 1989 realizó la primera inversión en este campo, con la compra de equipos para el control de calidad, para el autocontrol de sus obras. Estos fueron los primeros pasos de la empresa en el campo de gestión de calidad.

De 1989 a 1992 se establecieron en la empresa algunas modificaciones para acentuar la actividad en el control de los productos y el autocontrol de sus obras. A partir del año 93 se inicia el camino de un sistema global hacia la calidad, pero sin abandonar el campo del control de la calidad, el desarrollo de su propia tecnología y del autocontrol, así en el año 92 se inició una obra donde se aplicó este sistema de calidad y autocontrol con un excelente resultado que consolidó la aplicación de este sistema integrado de Gestión de Calidad y tecnología.

A partir del año 1993 se creó el departamento de calidad y tecnología equipado con un laboratorio y un cuerpo técnico especializado, que se dedicó al control de la calidad y a la investigación sobre nuevas tecnologías y se continuó insistiendo sobre el control de calidad y los sistemas de calidad. La empresa desarrolló un sistema propio de aseguramiento de calidad, pues era consciente de que había que diseñar un sistema de calidad competitivo, para poder subsistir dentro del sector, sin que esto significase el aumento de los costes dedicados a calidad.

Del año 90 al 94 la idea de los directivos era entrar en un sistema de aseguramiento de la calidad reconocido, pero en las empresas del sector no existía una tendencia clara aunque se disponía de sistemas de calidad establecidos por las propias necesidades de la empresa. En 1994 se hizo el primer intento de acercamiento a AENOR, una vez constatada la tendencia de las grandes empresas constructoras nacionales. En estos momentos FAPASA no buscaba un aseguramiento de la calidad de los procesos porque ya tenía su propio sistema de control, sino que alguna entidad externa certificase que se estaba trabajando con

un sistema de calidad. En 1995 se inició la implantación de un nuevo sistema de calidad con manuales y procedimientos de acuerdo con la norma ISO9002 que en 1996 fue certificado por AENOR.

El proceso de adaptación no supuso grandes cambios dentro de la empresa pues ya existían unos procedimientos internos para la gestión, el control de la calidad y el autocontrol. El trabajo más importante consistió en la adaptación de esos procedimientos y en organizarlos, para que se contemplasen los puntos establecidos en la Norma ISO 9002 para su posterior certificación.

Los problemas con los que se encontró la empresa para aplicar la estrategia de calidad, fueron los típicos de adaptación de un nuevo método de trabajo y de adecuación de los empleados a este sistema. Para salvar obstáculos, según los expertos de calidad de FAPASA, la única forma que existe es el compromiso claro de la dirección. En este caso la dirección ya estaba convencida y comprometida con los procesos de calidad.

En general, con el apoyo de la dirección, en un proceso de implantación de un sistema de calidad, no surgen grandes problemas, además en este caso el equipo de calidad realizó la gestión necesaria, es decir, fueron más que una dirección unos gestores-colaboradores de las distintas áreas, recurriendo al convencimiento de la necesidad del proceso.

Debido al compromiso claro de la dirección se puede decir que no existieron barreras, más bien fueron los obstáculos o dificultades propias de implantar un sistema nuevo, con gastos nuevos, problemas para conseguir la formación de las personas, y tratar sobre la conveniencia de la aceptación por la vía del convencimiento y no de la imposición. Es decir, no existió una dificultad clara y definida sino muchas y pequeñas que surgen al implantar cualquier proceso nuevo.

Esta concienciación de la alta dirección debe ser real, asumiendo que este proceso va a suponer unos gastos en tiempo y en dinero y, aunque el proceso en el futuro sea rentable en un principio tiene su costo, pues no puede existir rentabilidad en un proceso sin una inversión inicial, ya que un Sistema de Calidad es en sí una inversión.

Esta concienciación y compromiso de la dirección es el elemento más importante para conseguir que un sistema de calidad se implante con éxito y el resto es una cuestión de organización, disciplina y tiempo.

Respecto a la aportación que existió por parte de consultores externos, ésta consistió en la colaboración para la realización de un manual y de los procedimientos generados según la norma, además se realizaron visitas a las obras para la implantación y auditorías del Sistema de Calidad.

En lo referente a las formas de evaluación y seguimiento, FAPASA se mantiene estrictamente dentro de las pautas especificadas por las normas, basándose principalmente en auditorías externas e internas. No existe un sistema de evaluación paralelo aunque sí se hace un seguimiento interno dirigido por el departamento de calidad formado por un director de calidad, un jefe de laboratorio

y un supervisor de calidad, que a su vez son tres auditores de calidad. Estos especialistas se dedican a solucionar cualquier problema que pueda existir relacionado con el sistema de calidad.

5 CONCLUSIONES

La situación del mercado actual obliga a todas las empresas a buscar la calidad como elemento diferenciador, para poder adquirir una ventaja competitiva frente al resto de las empresas, y así, facilitar a la organización la supervivencia en el mercado a largo plazo.

Lo primero que tiene que hacer una empresa que decida emprender una estrategia de calidad es definir claramente lo que entiende por calidad y los objetivos y metas que se propone conseguir con esta estrategia.

Partiendo de que las necesidades que los clientes tienen de los servicios o artículos que se ofrecen son cambiantes en el tiempo, y que las empresas que ocupen el mercado serán aquellas que consigan satisfacer e incluso superar esas necesidades, esto supone que toda organización con visión de futuro deberá emprender un proceso de mejora de la calidad continuo a partir del conocimiento exacto de las expectativas y necesidades que los clientes tienen de sus productos y/o servicios.

La decisión de comenzar una política de calidad, al ser un proceso continuo, va a implicar la necesidad de una decisión y un compromiso firme de la dirección, puesto que es un proceso que no tiene marcha atrás. En este compromiso se deben fijar las políticas y objetivos que la empresa decide llevar a cabo. Para lograr un resultado con éxito, es imprescindible implicar a todo el personal y a todas las fases del proceso productivo, evitando que la responsabilidad recaiga únicamente sobre los responsables de calidad de la empresa. Esto es lo que se llama una estrategia de Gestión de Calidad Total. Esta implicación debe incluir a todas las relaciones que mantenga la empresa, es decir, sus relaciones con clientes, proveedores, etc.

El proceso a llevar a cabo en la empresa no es fijo, muy al contrario depende tanto de los objetivos de la empresa como de su estructura y situación actual. Dependerá de la actitud del personal, de la capacidad del líder para fomentar el trabajo de calidad, de los medios disponibles, etc.

Para poner en marcha una estrategia de Calidad Total con éxito en la empresa se necesitan conocer las necesidades de todos los clientes, ya sean internos o externos. Una vez conocidas estas expectativas, ya sea mediante encuestas, o sugerencias o quejas, deberemos aplicarlas en los procesos productivos de la empresa. Para conseguir estos fines se han desarrollado una serie de metodologías, de las cuales las más importantes son: el QFD y la TRIZ, que nos van a permitir conocer las necesidades de los clientes y salvar los problemas técnicos que nos surjan a la hora de plasmar esas necesidades en los procesos productivos.

Por último, es importante comentar que los dos elementos necesarios para la consecución de una política de Gestión de Calidad son: el compromiso claro de la dirección y la implicación en el proceso de todo el personal y de todos los procesos,

y en definitiva, de todas las relaciones que la empresa pueda tener tanto interiores como exteriores.